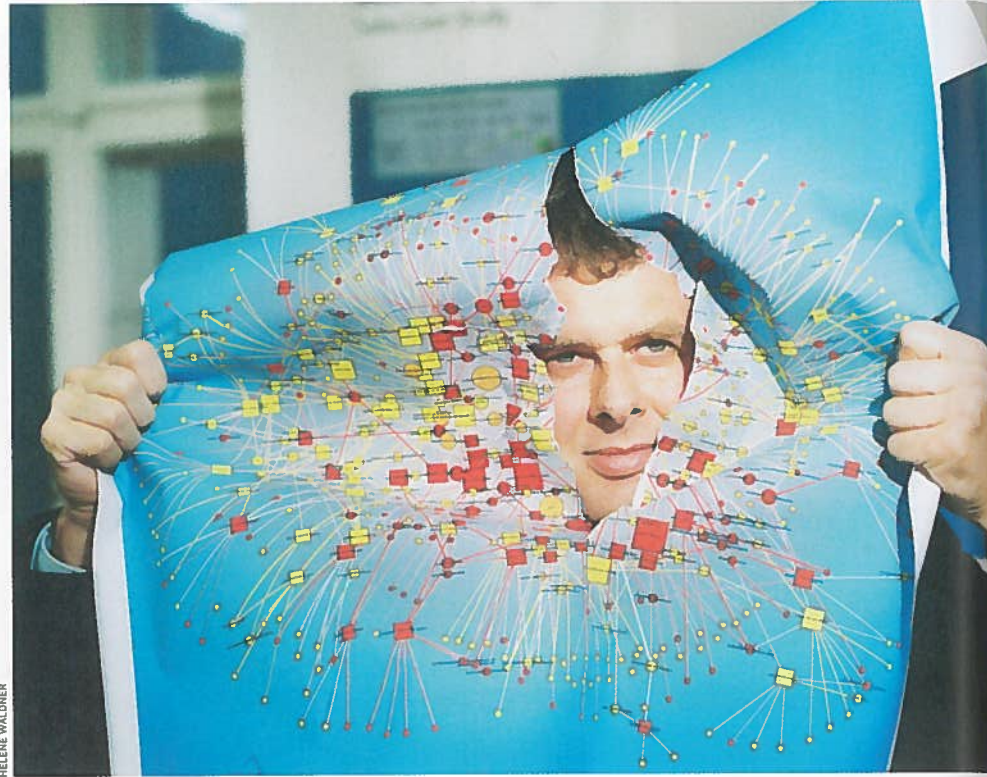


INDUSTRIEMAGAZIN: Herr Katzmaier, Sie haben mit Ihrem Netzwerkanalyseunternehmen aus Österreich einen Standort im Silicon Valley gegründet. Ein ungewöhnlicher Schritt – denn normalerweise geht die Technologie ja oft in die andere Richtung. Was macht man in den USA denn besser als hier?

HARALD KATZMAIR: Womit man in den USA überaus erfolgreich ist, ist beim Schaffen von Zonen für Individualisten, von Orten und Kulturen für Disruption. Ein Umfeld, in dem das Außerkraftsetzen von bestehenden Richtlinien und Normen, das Erkunden neuer Grenzen, das Spielen mit neuen Kombinationen alltäglich ist.

Braucht es mehr Anarchie in Unternehmen?

KATZMAIR: Wir leben in einer Welt, in der nicht mehr jene wachsen, die sich über Produkte und immer ausgefeiltere



HELENE WALDNER

„Wir müssen den Schwertberg-Way finden“

FAS.Research-Geschäftsführer Harald Katzmaier über den Umgang der heimischen Industrie mit den Herausforderungen aus dem Silicon Valley.

Technik definieren, sondern jene, die sich über ihre Wertschöpfungsökologie definieren. Das gilt für Maschinenbauer genauso wie für die Stahlindustrie: Wer auch beim nächsten und übernächsten technologischen Zyklus dabei sein will, wird das vor allem über Innovationen schaffen, die aus der Unternehmenswelt kommen. Aus Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, die Zivilgesellschaft, die Start-up-Szene.

Was raten Sie denn dem österreichischen Maschinenbauer? Soll er jetzt seine Spitzeningenieure ins Silicon Valley schicken?

KATZMAIR: Möglicherweise sollte der österreichische Maschinenbauer selbst ein paar Wochen dorthin. Warum nicht ein „Design Thinking“-Sabattical für Führungskräfte aus dem Maschinenbau? Ich glaube, es bringt wenig, den Menschen einzureden, sie könnten im Silicon Valley den Stein des Weisen finden. Aber zu lernen, was diese Kultur bedeutet – und wie

sie für uns zu interpretieren ist, macht Sinn. Frank Sinatra etwa hat nie einen einzigen Song selbst geschrieben – aber immer so interpretiert, dass er die Songs zu den seinen gemacht hat. Der Maschinenbauer sollte also, um beim Bild zu bleiben, seinen Schwertberg-Way finden.

Wie können Unternehmer selbst solche „Zonen der Disruption“ schaffen?

KATZMAIR: Das beginnt schon bei der Grundeinstellung: Während wir in Europa – und besonders in der Industrie – security-driven sind, ist man in den USA von je her opportunity-driven. Hierzulande fragt man: Funktioniert das Produkt? In den USA fragt man: Is it scalable? (Anm.: Kann man damit wachsen?) Diese Sicherheitsgetriebenheit hat Vorteile: Etwa Loyalität und Kontinuität.

Der Tesla 3 wird derzeit von einer Truppe Ingenieure gebaut, die, wenn Tesla Pech hat, von einem Konkurrenten weggekauft wird. So etwas wäre bei Audi fast unmöglich. Aber Audi hat halt auch keinen Tesla 3 entwickelt. Wir müssen schauen, wie wir aus dem Nachteil einen Vorteil machen: Wie wir in unsere Mitarbeiterschaft Variabilität hineinbringen – und gleichzeitig die hohe Verbindlichkeit, die Loyalität und Handlungsschlagqualität behalten.

Wie kann das geschafft werden?

KATZMAIR: Im Laufe eines Produktlebenszyklus brauchen Unternehmen gänzlich andere Charaktere. Individualisten, Entrepreneur und Goldgräber zu Beginn des Zyklus; Hierarchen um das Wachstum zu organisieren; und gegen Ende des Zyk-

Zur Person

HARALD KATZMAIR gilt als einer der renommiertesten europäischen Analysten im Bereich von Kommunikationsnetzwerken. Der gebürtige Linzer ist Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter des Sozial- und Strukturanalyseunternehmens FAS.research. Er unterrichtet an der Wirtschaftsuniversität Wien sowie an den Universitäten Klagenfurt und Krems.

Diskutieren Sie mit Harald Katzmair und vielen Experten die Herausforderungen der Digitalisierung für die Industrie:

9. Industriekongress 2016, 23.–24. Juni, Schloss Pichlarn.

Mehr Infos: www.industriekongress.com

lus Visionäre, die querdenken und zerstören – und gemeinsam mit Egalitaristen wieder aufbauen. Zentrale Frage des Managements muss sein: Wie können wir den Song, der da im Silicon Valley derzeit spielt, zu unserem Song machen? Wie können wir das mit unserer unternehmerischen Vorsicht, mit unserem Pragmatismus und mit der unseren Ingenieuren innewohnenden hohen Loyalität vereinbaren? Wie können wir die Boom-Bust-Kultur, die dort herrscht, mit unseren Zyklen in Einklang bringen. Ich sage: Nur mit einem hohen Maß an Diversität im Management und unter den Mitarbeitern.

Als „gelernter“ Europäer könnte man zu folgendem Schluss kommen: Die letzte Sau, die aus den USA durchs Dorf getrieben wurde – jene der Dienstleistungsgesellschaft, der Deindustrialisierung, der Finanzindustrialisierung – ist 2009 gescheitert. Länder wie Deutschland, die noch Mitte der 2000er als kranke Männer Europas gescholten wurden, stehen jetzt auch aufgrund ihrer nachhaltigen industriellen Basis glänzend da. Besteht nicht die Gefahr, dass die Digitalisierung ihre Kinder ebenso frisst?

KATZMAIR: Dass es so etwas wie einen globalen Backlash auf die Digitalisierung gibt, ist offensichtlich, wie man ja schon beim Widerstand gegen den Taxi-Dienstleister Uber sieht. Aber die Digitalisierung gibt Unternehmen in den USA derzeit den Vorteil, ihre imperialen Modelle viel schneller ausrollen zu können. Dieser Gefahr muss die Industrie ins Auge blicken. Daher macht es bei aller Skepsis keinen Sinn, das zu ignorieren. Ich habe am eigenen Leibe erlebt, wie viel Bullshit bei Menschen vor Ort dabei ist, die selbst knapp am Existenzminimum leben. Aber es gibt einen wirklich wahren Satz, der dieses Phänomen beschreibt: Du brauchst eine Menge Unkraut (You need a lot of weed), um eine prächtige Flora zu erschaffen. „In the beginning“, so heißt es, „even Google looked like weed.“

Interview: Rudolf Loidl

Veranstalter:

INDUSTRIE
MAGAZIN

FAS research from networks to strategy



9

POSITIONSBESTIMMUNGEN

INDUSTRIE
Kongress +
23.–24. Juni 2016

www.industriekongress.com

„Wachstumsmärkte: Die Exporte in die USA sind auf Rekordhoch. Die Vereinigten Staaten haben längst Italien als zweitwichtigsten Handelspartner abgelöst. Wie nachhaltig ist das Atlantik-Geschäft und welche Perspektiven eröffnet TTIP der Industrie?“



Harald Katzmair
Geschäftsführer u. wissenschaftl.
Leiter, FASresearch GmbH

„Die Digitalisierung gibt den USA derzeit den Vorteil, ihre imperialen Modelle viel schneller ausrollen zu können.“



Christian Knill
Präsident/CEO
KNILL Energy Holding GmbH



Frank Brinken
Vice Chairman
Starrag Group Holding
& Tornos Holding SA

Jetzt
anmelden!

Goldsporen:

Weidmüller  KÜHNE+NAGEL 

Themensponsor:

ATOSS  RISK EXPERTS  oesterreichs energie 